

О.В. Топоркова, канд. екон. наук, доц. (ХДУХТ, Харків)

І.В. Янчева, доц. (ХДУХТ, Харків)

М.О. Ільченко, асист. (ХДУХТ, Харків)

МЕТОДИ АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ

Стратегічне управління виробничими запасами та товарами на підприємствах ресторанного господарства ПРГ являє собою комплекс заходів, що спрямовані на формування та підтримання їх оптимального обсягу, тобто обсягу, здатного забезпечити безперервність процесу виробництва і реалізації продукції. Мета управління виробничими запасами та товарами полягає в тому, щоб знайти «золоту середину»: запасів і товарів повинно бути не дуже багато, щоб не відволікати грошові кошти з обігу, і не дуже мало, щоб уникнути «порожніх складів» і не допустити зупинки виробництва або зменшення асортименту продукції, що виготовляється.

Стратегічними цілями формування виробничих запасів та товарів є:

1. Забезпечення стійкості асортименту та ритмічності здійснення виробничо-торговельного процесу для безперервного виробництва і реалізації товарів покупцям, та найбільш повного задоволення їх попиту. Врахування цієї мети формування виробничих запасів та товарів є життєво необхідним для ПРГ, оскільки забезпечує основу для їх нормальної життєдіяльності. Порушення стійкості асортименту виробничих запасів та товарів, перебої в реалізації окремих видів товарів мають не тільки від'ємний поточний результат (у вигляді зниження обсягів товарообороту та прибутку), але й негативні наслідки для іміджу та конкурентоспроможності підприємства, призводить до втрати клієнтів;

2. Запобігання знеціненню вільних грошових коштів підприємства в умовах інфляційної економіки. Вкладення вільних коштів у виробничі запаси та товари довгострокового зберігання в цьому разі здійснюється для збереження їх споживчої спроможності та може розглядатися як одна з форм страхування від інфляції.

Для стратегічного управління виробничими і торговельними запасами у закордонній та вітчизняній практиці використовуються на самостійній вибір підприємства процедури і технічні прийоми:

1. правильне планування потреби у різних елементах запасів сировини, готової продукції, товарів та ін.;

2. контроль за рівнем запасів відповідно до плану та нормативами, розрахунок коефіцієнту оборотності запасів і товарів та середнього

періоду їх оборотності як в цілому, так і за видами запасів і товарів. Для цього розраховують коефіцієнт оборотності запасів і товарів в цілому по підприємству, коефіцієнт оборотності окремих видів запасів, тривалість одного обороту запасів (в цілому або за їх видами);

3. контроль повторних замовлень сировини (товару), для чого необхідно знати щоденну потребу в сировині. Це дасть можливість визначити, при якому мінімально допустимому залишку сировини необхідно оформити повторне замовлення. Обсяг замовлення залежить від умов поставки, способу транспортування, порядку розрахунків;

4. управління запасами за категоріями (за методом «ABC»): категорія А - дорогі запаси і товари, що складають значну питому вагу за вартістю (до 70%) при відносно невеликій їх кількості. Для таких товарів і запасів необхідно організувати жорсткий індивідуальний облік і контроль за рухом, збереженням і витрачанням; категорія Б — питома вага за вартістю і кількістю (масою, обсягом) приблизно збігаються або близькі за значенням. Для таких запасів і товарів достатньо загального рівня контролю і аналізу; категорія С — значна питома вага за кількістю (обсягом, масою) при порівняно невисокій питомій вазі за вартістю. Рівень обліку і управлінського контролю за такими запасами і товарами може бути спрощеним.

5. система планування потреби в матеріалах (ППМ) відповідно до плану виробництва (реалізації)- один з видів бюджетування витрат сировини на виробництво (реалізацію товарів);

6. оперативне управління запасами і товарами за принципом «як раз вчасно» — система «ЛТ» (just-in-time), («картка», або «візуальна система запису»). Вона передбачає, що сировина і товари зберігаються на складі постачальника, а до покупця надходять в момент потреби в них для використання у виробництві або продажу. При такому методі витрати на зберігання запасів і товарів у споживача відсутні, але, відповідно, можуть бути підвищені ціни постачальником, необхідна чітка координація (взаємозв'язок) між ними та ін. Але не всі вищезазначені процедури і прийоми можуть успішно застосовуватись на підприємствах ресторанного господарства. Наприклад, система «ЛТ» є дуже перспективною для застосування на досить великих підприємствах ресторанного господарства, але занадто коштовною для середніх та малих підприємств галузі, через підвищення первісної вартості отриманих таким чином виробничих запасів та товарів.

Концепція стратегічного управління виробничими запасами та товарами полягає: 1. аналіз стану і ефективності використання виробничих запасів та товарів; 2. вибір стратегічної мети управління виробничими запасами та товарами; 3. вибір стратегії управління

виробничими запасами та товарами; 4. розробка політики управління виробничими запасами та товарами; 5. оперативний контроль за ходом реалізації стратегії.

На першому етапі виконується аналіз стану і ефективності використання виробничих запасів та товарів на ПРТ шляхом: оцінки забезпеченості виробничими запасами та товарами, оцінки ефективності використання виробничих запасів та товарів, аналізу їх оборотності і рентабельності та аналізу виробничої програми, тощо. Також необхідно проводити розрахунок коефіцієнту оборотності запасів і товарів та середнього періоду їх оборотності як в цілому по підприємству, так і за окремими видами запасів і товарів. Для цього розраховують коефіцієнт оборотності запасів і товарів в цілому по підприємству, коефіцієнт оборотності окремих видів запасів і товарів, тривалість одного обороту запасів (в цілому або за їх видами).

На другому етапі реалізації даної моделі стратегічного управління обирається мета такого управління, або їх комбінація. Стратегічною метою управління виробничими запасами та товарами може бути: забезпечення безперервності виробничо-торговельного процесу, задоволення попиту населення, прискорення оборотності та збільшення рентабельності, тощо. Для забезпечення безперервності виробничо-торговельного процесу використовують аналіз і порівняння показників динаміки виробничих запасів та товарів та товарообігу. Після аналізу динаміки виробничих запасів та товарів вивчається відповідність структурних і темпових показників асортиментів виробничих запасів та товарів та товарообігу. (коефіцієнтами випередження(відставання)). Вони характеризують співвідношення темпів приросту виробничих запасів та товарів і товарообігу, і показують напрямок розвитку виробничих запасів та товарів: їхній ріст, зниження, стабілізацію щодо товарообігу. Існують наступні співвідношення між темпами приросту виробничих запасів та товарів і товарообіг :

$$1. T_{npT3} > \sqrt{T_{npT}} \quad 2. T_{npT3} = \sqrt{T_{npT}} \quad 3. T_{npT3} < \sqrt{T_{npT}}$$

Якщо виконується перша нерівність, це говорить про зниження виробничих запасів та товарів та передбачає застосування стратегії скорочення у подальшій діяльності. При виконання другої рівності, величина виробничих запасів та товарів є незмінною і це передбачає застосування стратегії стабілізації. Якщо ж виконується третя нерівність, це говорить про збільшення виробничих запасів та товарів і передбачає використання стратегії зростання.